وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د. طاهر مولاي بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مداخلــة بعنوان:

المنهجية العلميــة لإدارة الجودة الشــاملة

أ. أمــال بــايشي

أستاذة مساعد مكلف بالدروس

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الحاج لخضر - باتنة

الملتقى الوطني حــول
إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات
بتاريخ 13و14 ديسمبر 2010

نطاق المداخلة: المحور الأول المعنون بــ " الجودة الشاملة الأدوات وأبعاد تنمية أداء المؤسسات".

الملخص:

إن التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات **Internet** ، منظمة المواصفات العالمية **ISO** ، اتفاقية التجارة العالمية **GATT**... الخ) تحتم على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي و البيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة **TQM** والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير.

ومن خلال هذه الورقة يمكن التطرق الى كيفية انتهاج أساليب علمية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الأساليب والطرق العلمية لإدارة الجودة الشاملة ؟
- كيف يمكن بناء إستراتجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة ؟
- هل الأنظمة والسياسات المتبعة من طرف المنظمة تساعد على تفعيل إدارة الجودة الشاملة ؟

Résumé

*Les défis contemporains mondiaux (mondialisation de l'économie, la diffusion des technologies L'information, les réseaux d'information, Internet, les spécifications Organisation Global **ISO**, accord global commerciales du **GATT** ... Etc) obligent les organisations économiques à adopter la méthode scientifique consciente pour faire face à ces défis et d'investir des acteurs de l'homme dans le Cimenté la performance opérationnelle et la flexibilité de la vente plus efficace et efficiente, Il s'adresse davantage aux aspects administratifs de la gestion totale de la qualité Qui est devenu aujourd'hui, grâce à la vaste quantité d'informations et de techniques Contact particularité des données, en particulier la pensée moderne de l'homme et Contemporain de gestion scientifique a contribué activement à l'élaboration de la structure Les organisations économiques de manière significative.*

Par le présent document peuvent être adressées au comment des approches La gestion scientifique de la qualité totale, et en répondant aux questions suivants:

- Quelles sont les méthodes et les méthodes scientifiques pour Total Quality Management?
- Comment peut construire une stratégie de l'organisation dans le cadre du Total Quality Management?
- Les règlements et les politiques adoptées par l'Organisation pour aider les Activation de la gestion de la qualité totale?

أولا: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

1- تعريف تسيير الجودة الشاملة:

إن القرارات التي يتخذها العملاء في عملية الشراء في السواق المنافسة جعلت من الجودة تحديا مزدوجا للمؤسسة, من جهة من حيث قدرتها على رفع حصتها في السوق بفضل جودة منتجاتها, ومن جهة أخرى العمل على تقليل تكلفة تطوير الإنتاج والصيانة بفضل جودة المنظمة أو التنظيم ككل.

من هنا يمكن القيام بتخمين يرتكز على فياسين يمكن تلخيصهما بالطريقة التالية:

- إن كل مورد مرهون بجودة منتجاته, وبما أن المؤسسة هي مورد, إذا فكل مؤسسة مرهونة بجودة منتجاتها.

- أما الثانية فهي مبنية على ما يلي: جودة المنتج مرهونة بالجودة الشاملة، و بما أن كل مؤسسة هي مرهونة بجودة المنتج، إذن كل مؤسسة هي مرهونة بمدى تطبيقها للجودة الشاملة.

لذا يرى البعض أن "إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها شكل تعاوني لأداء العمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية، بصفـة مستمرة من خلال فرق العمل، ويؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية و المكتبية و تبسيط النماذج ، وتقليل شكاوى العملاء ، والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري ، وتفادي مقاومة التغيير و بتكاليف إحداث هذا التغيير ".

وسنعرض أهم المفاهيم و أشملها للوقوف منها على مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث في مسيرة تطور إدارة الجودة.

يعرفها **(Noori and Radford)** "إدارة الجودة الشاملة " هي فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ و هي :

1- التركيز المكثف على إرضاء المستهلك .

2- وضع مقاييس دقيقة للأنشطة.

3- تحسينات مستمرة على المنتجات و العمليات.

4- قوة التأثير و السيطرة على الأفراد.

وفي تعريف آخر فإن إدارة الجودة الشاملة هي تحول جذري في الممارسات الإدارية التقليدية لمختلف أوجه المنظمة.

وفي تعريف أشمل ذكر **(R.Hodgetts)** " يرى بأن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة ثقافية

في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة , فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة , يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم يهدف إلى التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك وبتكلفة منخفضة " .

ويتضح من التعريفات السابقة على الرغم من عدم اتفاقها جميعا من منطوق واحد. أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسين الجودة والإنتاجية وأن لها من الخصائص ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية، وأنها امتدت لتغطي كل العمليات خلال المنظمة مستهدفة مقابلة احتياجات المستهلك في الوقت الحاضر و المستقبل و أنها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل على التوجيه بالمستهلك،في مرونة و استجابة سريعة ،و تحسين مستقر و ثابت في الجودة.

2- سباب الاهتمام بالجودة:

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:

2-1 الضرورة المالية: إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة, إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب, وتكاليف أجور العمال..., وبناءا على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 من الناتج الخام يمثل ضياعا وتبذيرا في المواد الأولية و المنتجات المصنعة, و الطاقة, ووقت العمل, وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة, ونادرا ما تستطيع المؤسسات تحديد تكاليف الأخطاء , والنفايات والمردودات بدقة .

2-2 الضرورة التجارية: تمثل المنافسة الدولية الحادة ومحاولة غزو الأسواق دافعا تجاريا هاما بالنسبة للمؤسسة, فالجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية, خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة و المواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية و متطلبات السوق الدولية، و الحاجة الماسة

لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها و قدرتها التنافسية

أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة/ سعر، م ع احترام آجال التسليم، فعند سعر بيع مماثل يجب رفع الجودة لتحقيق أفضل إرضاء للزبون، وعند مستوى جودة مماثلة يجب خفض سعر البيع من حيث:

تخفيض تكاليف الجودة، عقلنة أساليب العمل و إجراءات التصنيع و تبسيط تصميم المنتج، بالإضافة إلى عامل المنافسة، فإن المحافظة على صورة المؤسسة و تحسن علامتها التجارية يعتبر عاملا من عوامل الجودة، و هذا بهدف المحافظة على ثقة الزبائن و تطوير أسواقها.

2-3- الضرورة التقنية

إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، و تحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة و يساهم في أفضل تبني و تحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات و ذلك بتوحيد طرق التصنيع و تحسين الأساليب و إجراءات المراقبة.[1]

ثانيا: المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

<u>1– رسالة المنظمة</u>: رسالة المنظمة **(Organisation mission)** هي **(vision)** المستقبلية لما تريد المنظمة الوصول إليه مستقبلا في مسيرتها, من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها و بالتالي فرسالة المنظمة يجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها, و تحقيقها لا يكون في الأمد القصر أو المتوسط, بل يكون في الأمد الطويل الأجل.

و تتكون رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة عادة من الجوانب الرئيسية التالية:

– المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في ظله و تعيش في كنفه, و لولا قبوله لها لما قامت, فعلينا كمنظمة أن نقدم له كل الخير و نفع و فرضا هو غايتنا [2]

– طموحنا المستقبلي أن تكون دائما في الطليعة, نحمل راية الريادة في الجودة, من خلال تميزنا و تفوقنا على المنافسين, المنافسة الشريفة, فالبقاء للأفضل

– نريد دائما أن نكون الأفضل في نظر عملائنا, بالمحافظة على الريادة في الجودة بشكل دائم, المحافظة عليها أصعب من الحصول عليها.

– علينا أن نسعى جاهدين لجعل الجميع يتحدث عن منظمتنا و عن إنجازاتها, وما نقدمه لعملائنا للمجتمع, لأنهم الضمان لنا في البقاء و الاستمرار لأمد طويل

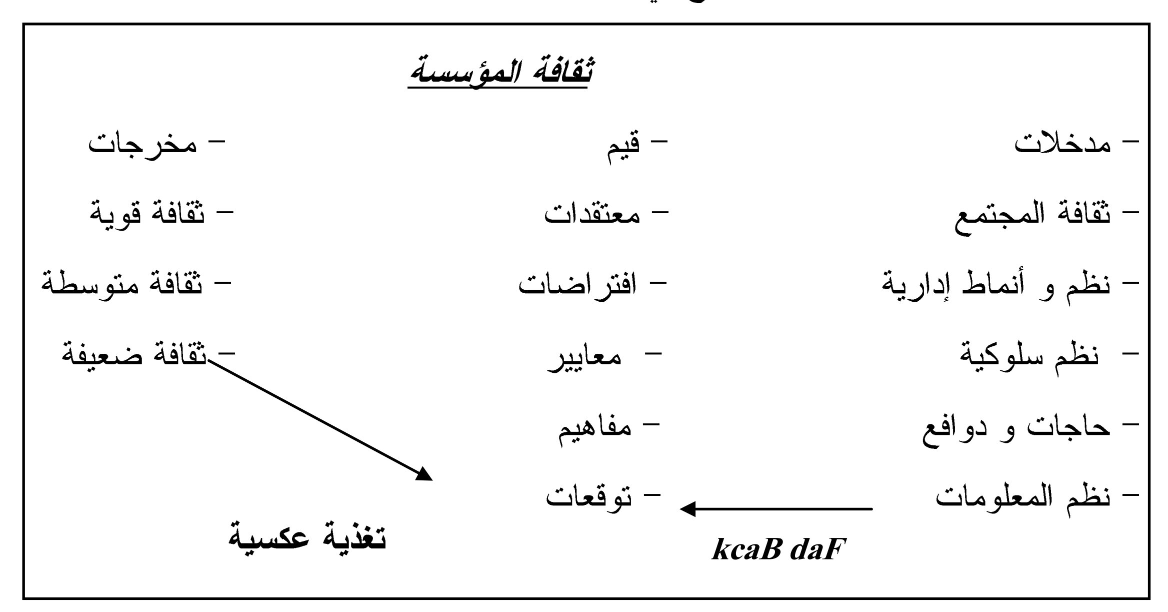
<u>2– إستراتجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة</u>: توضع الإستراتجية في خدمة رسالة المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة و التي تسمى للتمييز والتفوق على الآخرين (أي المنافسين) من خلال تقديم سلعة [3] أو خدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة بحيث تكون هذه القيمة (المنفعة) التي تحصل عليها أكبر من التضحيات التي قدمها في سبيل الحصول عليها, فأكثر من المنفعة التي ورش عمل تجري فيها مناقشات, وحوار و تبادل للأداء, ذلك لان تحقيق الأهداف الإستراتجية هو هدف و مسؤولية الجميع [4]

<u>3– ثقافة المؤسسة</u>: لقد ظهرت خلال فترة الثمانينات, مصطلحات جديدة متعلقة بالمؤسسة كالمرونة, الجودة الشاملة, ثقافة المؤسسة, بالرغم من صعوبة المصطلح الأخير و تعدد تعار يفه ضل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير و التجديد التنظيمي.

يعرف" **Taylor**" الثقافة على أنها ذلك الكل المركب يضم المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و التقاليد, وجميع المقومات و العادات الأخرى, التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين [5]

ويعرفها **"chein"** بأنها " نمط الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة,

إن ثقافة المؤسسة تشير إلى مجموعة القيم و الرموز و المثل العليا, و المعتقدات و الافتراضات الموجهة و المشكلة للإدراك و التقدير و السلوك, و المساعدة على التعامل في مختلف الظواهر و المتغيرات, فهي تمثل روح المؤسسة و البعد الخطي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها [6] إن ثقافة المؤسسة تمثل نظام مفتوح له مدخلات و مخرجات , كما ەو موضح في الشكل



و لقد أعطى **جون أو كوهارت** في مقال له بجريدة " وول ستريت جورنال " لوصف يعتبر من أفضل التعريفات ثقافة الشركة : " الثقافة هي التصور التراكمي للطريقة التي تعامل الشركة بها الأفراد , و الطريقة التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض

تعتمد الثقافة على أفعال الإدارة المتواصلة و الثابتة و الذي يلحظها الموظفون و البائعون و العملاء بمرور الوقت [7]

فالثقافة التنظيمية الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة, هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي **Internal Integration** للأنماط السلوكية, بين الجماعات و الأفراد , أي لدى جميع

العاملين في المنظمة , هذا التكامل [8] يوحد هذه الأنماط و يوجهها نحو تحقيق رسالتها , فغياب الثقافة التنظيمية يجعل كل فرد يعمل و يتصرف حسب قيمه و قناعته الخاصة أو القديمة , أما بوجودها فالوضع يختلف لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المنظمة و جهة واحدة مشتركة لدى الجميع ,و بوجه عام يمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

– جعل لغة الحديث و السلوك و العمل داخل منظمة واحدة.

– ربط الجماعات (و الأفراد) داخل المنظمة مع بعضها في نسق ورباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع و هي رسالة المنظمة.

– تنمية روابط المودة بين العاملين و ذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم و معتقدات تنظيمية واحدة, تشمل عليها الثقافة التنظيمية.

– تسهل من عملية الاتصال داخل المؤسسة.

– تجعل عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة و مشتركة لدى جميع متخذي القرارات لان الغاية مشتركة بينهم [9] .

ويرى سيد مصطفى أن لثقافة المؤسسة, مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:

– تهيئة الإحساس بالكيان و الهوية لدى العاملين.

– المساعدة على استقرار و توازن المؤسسة كنظام اجتماعي.

– تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات و أنشطة المؤسسة و يرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

و يرى كل من **"Pederson" et" serensen"** أن للثقافة أربعة وظائف و هي كالتالي:

1– تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة .

2– تستخدم الثقافة كأداة للتعبير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي [10] .

3- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة و أيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

4- تستخدم الثقافة كأداة الحس لإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البنية الخارجية المضطربة.

كما أن الثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا و خارجيا, فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج و كما تهدف إلى تثقيف العاملين و إكسابهم ثقافة, فهي تقوم بحماية المؤسسة من السلوكيات غير اللائقة و التي تلحق الضرر بسمعة المؤسسة.

ولتفعيل دور الثقافة التنظيمية الجديدة و تحقيق النجاح لها في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد من الأهمية بما كان شرحها للعاملين في المنظمة, ليكونوا ملمين بها بعمق و فهم, ومساعدتهم على تطبيقها و الالتزام بها عند لأدائها لأعمالهم , هو تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية **Organisation Development** يمكن من خلالها غرس و تعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها ومفاهيمها وعاداتها و أنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين,و هذه المسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المنظمة التي عليها الإسهام في جهود هذه التنمية [11] .

إن الثقافة التنظيمية الجديدة, تساعد كل من يعمل في المنظمة (وخاصة المديرين) في التعامل و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية, في سبيل جعل المنظمة قائمة و مستمرة, و المنظمة التي تود تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل يوافق هذه المنهجية. وتوافق أيضا المتغيرات البيئية الجديدة الداخلية والخارجية أيضا بما يساعد على تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها الجديدتين, وجعلها قادرة على حل مشاكلها بفعالية في حالة حدوثها[12]

<u>4- الأنظمة و السياسات</u>: يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وضع أنظمة جديدة **(New System)** تخدم و تحقق إستراتيجية و أهداف إدارة الجودة الشاملة , لأنها تشتمل على قواعد و ضوابط عامة توجه هذا الأداء من قبل الجميع و داخل المنظمة هناك العديد من الأنظمة نذكر بعضها على سبيل المثال:

النظام الإنتاجي, النظام المالي, نظام الشراء, نظام التخزين , نظام التوزيع [13]

أما السياسات فهي مبادئ عامة تعمل على توجيه التفكير في مجال اتخاذ القرارات , و في أداء واجبات العمل , و تميل مسؤوليته و ممارسة سلطانه , حيث يتم و ضع وتصميم السياسات بشكل تسهم في خدمة و تحقيق إستراتجية المنظمة الجديدة , إدارة الجودة الشاملة

4-1- النمط القيادي : يمثل التزام الإدارة العليا بتأييد جهود الجودة مطلبا حيويا لنجاح تلك الجهود , و الالتزام أكثر من مجرد أو رغبة , فهو يمثل فلسفة تحكم عمل المنظمة , و من ثم فإنه يجب أن يكون الالتزام مستمرا للتصميم و الإنتاج و التوزيع و الخدمة و التحسين و التطوير ولتحقيق ذلك عمليا يجب أن تتوفر قيادة الإدارة للجودة [14] لأن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى نمط قيادي يتلاءم مع فلسفة منهجيتها و على ثقافة المنظمة الجديدة , فنجاح هذه القيادة في تأدية مهامها يتوقف إلى حد كبير مع نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .

و سنعمل فيما يلي على شرح ثلاث جوانب تتعلق بالقيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة و هي:

مهـــام القيادة الإدارية: القائد الإداري أيا كان موقعه ومنصبه الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي عليه في ظل إدارة الجودة الشاملة القيام بالمهام و تحمل مسؤوليات التالية التي تعتبر بمثابة معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى قدرته و فعالية القيادة :

- عرض مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيها بعد شرحها و تفسيرها لهم و إمكانية نجاحها بجهودهم المثمرة [15]

- شرح و غرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى مرؤوسيها و مساعدتهم على تطبيقها و الالتزام بها

- تحفيز مرؤوسيه على خدمة العملاء و إرضائهم و ذلك بالاتصال المستمر معهم لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم .

- الاهتمام بالتفصيل لأنها تؤدي إلى تحقيق عمل بدون أخطاء و جودة متميزة في الأداء .

- توزيع المهام و المسؤوليات على مرؤوسيه بشكل واضح و مفهوم بحيث يعرف كل واحد منهم ماهو المطلوب منه بوضوح.

- تطوير أداء مرؤوسيه باستمرار , وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و عدم الاستسلام للمشاكل

– تفويض السلطة لمرؤوسيه و تشجيعهم و توجيههم, لاستخدامها بشكل فعال.

– جعل قنوات الاتصال مفتوحة و لاستمرار بينه وبين مرؤوسيه و إشعارهم بأنه واحد منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة [16].

– تبني مبدأ الصراحة في حل المشاكل و الاحترام المتبادل و الثقة في نفوس مرؤوسيه.

البحث المستمر عن المشاكل المحتملة الحدوث من أجل التصدي لها قبل و قوعها.

– بناء نظام معلوماتي.

ولتجسيد هذه المسؤوليات أحسن تجسيد لابد من توفر مجموعة من الصفات القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي :

– **الشجاعة :** النظر إلى الأمام لا للوراء , القدرة على مواجهة التحديات و المسؤولية لا للهروب منها , الاعتراف بأخطائه و الاستفادة منها مستقبلا [17] .

– **الاعتمادية :** الدقة في العمل , المواظبة , الابتعاد عن الارتجالية , الالتزام اتجاه نفسه , و الآخرين.

– **أخلاقيات العمل:** العدالة و المساواة, القائد بأفعاله لا بأقواله, الموضوعية في تعامله مع الآخرين.

– **الذكاء:** لديه الأفق, مبدع, منطقي, لديه قدرة على الاستنتاج.

– **المرونة** : القائد الجيد هو القائد الموقفي , الذي يؤمن بأن الإدارة الحديثة , هي إدارة موقف فالمرونة تقتضي عدم الإيمان بالثبات فكل المواقف و الأمور المحيطة بنا قابلة للتغيير , لذلك يجب التماشي و التكيف معها , وهذا يتطلب من القائد تغيير مساراته باستمرار , حسب متطلبات المواقف التي يواجهها .

– **التفاؤل :** القائد الجيد , هو الذي يكون بعيدا عن التشاؤم و ينظر إلى للأمور و المستقبل بمنظار التفاؤل

4-2- أسلوب القيادة في ظل منهجية إدارة الجودة الشاملة : تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة لأسلوب قيادة يدعى (بالإدارة الجوالة أو الإدارة المرئية) يقوم هذا الأسلوب على فكرة أساسية مفادها : جعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل , أي يقضون معظم وقتهم بجانب رؤسائهم خلال تنفيذهم لمهامهم بحيث يكونون قريبين من المشاكل الفعلية التي تصادفهم و من موقع الحدث . و السبيل إلى ذلك هو تبني

الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسي ن بشكل دائم و هذا يستدعي من الإدارة الجوالة كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي يواجهها الاتصال الرسمي الجامد و استبداله بالاتصال غير الرسمي و الرسمي المرن بآن واحد . وهذا ما أسماه المفكرون بالسيولة التنظيمية **(Organisation Liquidity)** التي تقوم على تفعيل الاتصال غير الرسمي .

ثالثا: متطلبات منهجية إدارة الجودة الشاملة

1- دعم الجهات العليا :

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة و تطبيق منهجيتها, على مدى قناعة و إيمان الجهات العليا في المنظمة بفوائدها و ضرورتها, من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة , و إيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق , بهذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم و مؤازرة قوية منها لها , على اعتبار منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة و تطبيقها قرار استراتيجي يمس مستقبل المنظمة , ولا تملك أية جهة فيها صلاحية اتخاذه سواها , فمن المتوقع توفير متطلبات التطبيق , وتوفير الحماسة لدى جميع العاملين بمختلف فئاتهم لهذا التطبيق . بمنأى عن قناعة الجهات العليا و دعمها ومؤازرتها للنظام الجديد فهي التي تملك زمام الأمور, وتملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة التي تسير عليها المنظمة. ويتجسد الدعم و المؤازرة بالإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية, ومدى أهمية تغيير الفلسفة و النظام القديمين, وإشعار الجميع بمدى حماسها لهما و تخصيص الإمكانات المادية و البشرية اللازمة للتطبيق[18]

يجب أن يقوم أكثر من عضو في الإدارة العليا و بدور قياسي لتحقيق الجودة. حيث أن اثنين أو أكثر من القارة يعتنقون نفس الفكرة سوف يكون لهم تأثير أكبر, و لاشك أن رئيس مجلس الإدارة هو أهم عضو, فلابد أن يؤيد بوضوح و باستمرار حركة الجودة , فلا بكلماته فقط بل أفعاله[19]

2- التمهيد قبل التطبيق:

لابد قبل إدخال الجودة الشاملة, وتغيير الثقافة التنظيمية المعمول بها حاليا بثقافة جديدة(كما شرحنا سابقا) من تهيئة الجو و التمهيد المسبق لهذا و يكون ذلك عن طريق إعداد و تهيئة من يعمل في المنظمة لقبول هذا التغيير , فإحداث القناعة به , فالقبول دون الاقتناع به لا يساعد على النجاح , ويخلق جوا مناسبا لظهور المقاومة له [20] فمن الطبيعي أن يقاوم الأفراد التغيير لأنهم يخافون من آثاره, بل ويفعلون أي شيء لمنعه من تغيير أسلوب حياتهم [21] لكن لتفادي هذه المشاكل لابد من شرح النظام الجديد و الثقافة الجديدة في ندوات و

محاضرات عامة, وتوفير برامج تعليم و تدريب, لتوضيح كيف أن المنهج الجديد هو ضرورة حتمية لتساير المنظمة التطورات الحديثة [22]

فالتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب في كثير من الأحوال التغيرات الجوهرية في التقليد و الأداء.

3- تعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة :

كانت الإدارة التقليدية في السابق تتجاهل العميل و تنظر إليه على أنه لا يعرف شيئا , وهي التي يجب أن تقوده , وبعض المنظمان كانت تعتبره مصدر إزعاج لها ,أما إدارة الجودة الشاملة فتنظر إلى مسألة إرضاء الزبون على أنها الأساس [23] فلا يمكن تجاهل خدمة الزبون العميل, فعندما تركز الشركة على جودة التصنيع و تهمل الطريقة التي تسلم بها منتجاتها, وتخدم بها العميل على نحو جيد, فإنها بذلك تتجاهل مبادئ إدارة الجودة الشاملة [24] لأن إستراتيجية الجودة الشاملة تسعى لإدخال العميل في أمور شتى , فأداءه و مقتراحته (هذا إلى جانب حاجاته و رغباته و توقعاته) يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار سواء في التصميم أو التنفيذ أو التسويق أو الصيانة أو خدمات ما بعد البيع تحت شعار هو : " العميل يدير المنظمة من خلال ما يرى و يرغب ويتوقع " لأن المنافسة اليوم على أوجها في الأسواق الداخلية و العالمية, وأي خلل في مسألة رضا العميل يعني توجهه إلى منافسين آخرين , وفي هذه الحالة ستكون الخسارة أكيدة و حتمية [25] .

وتجنبا للخسارة عملت شركة "**موتورولا** "على مر سنوات عديدة من العمل الدءوب على رفع الجودة , و أن توفر البلايين , و أن تفي بالثقة التي من شأنها تحقيق مستويات أداء لم يكن يتخيل الوصول إليها منذ حقبة قصيرة مضت . و قد حققت شركة" **فيدارال اكسبريس**" الشيء نفسه تقريبا بدرجة الثقة في الخدمات التي تقدمها و إمكانية الاعتماد عليها ، وفازت كل من الشركتين" **موتورولا**" و" **فيدرال أكسبريس**" بجائزة " **مالكولم بولدرج**" التي يطمح إليها الكثير من الشركات على جهودهم الغير عادية التي بذات في جبهة الجودة و النقطة التي يجب أن لا تغيب عن ذهننا هنا على أيه حال, هي أن تلك البرامج التي تؤدي في النهاية إلى الجودة الشاملة , و الخدمة الشاملة و معدل الاستجابة السريع للعملاء , ليست إستراتجية في حد ذاتها , ويعني تحويل هذه البرامج إلى برامج استراتيجية تقترن هذه البرامج و تلتصق باحتياجات العملاء , ولهذا السبب تسمى" **موتورولا**" برنامجها باسم " الرضا التام للعملاء " لذا نجد أن منهجية إدارة الجودة الشاملة إتباع الخطوات التالية عند ما تريد تلبية ما يريدونه و يتوقعونه منها :

– تحديد العملاء المستهدفين الدين سوف تقدم المنظمة سلعتها أو خدمتها لهم .

– تحديد حاجات و رغبات و توقعات هؤلاء العملاء.

– تصميم السلعة أو الخدمة بشكل تلبي مطالب العملاء و توقعاتهم.

– تصميم العمليات الإنتاجية و غيرها بشكل يؤدي إلا نتاج سلعة أو تقديم خدمة و فق التصميم المطلوب الذي يرضي الزبون .

4- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية:

يشير مصالح الأخلاقية والاجتماعية **EtilibisnopseR laicos dnasciht** لمنظمات الأعمال إلى أنها مفهوم منبثق من مفاهيم التضامن في المجتمع ، الذي من خلاله تسعى المنضمات بواسطة إمكانيتها المادية والبشرية أن تقدم له الحلول من المشكلات التي يعاني منها وكذلك المنفعة وعدم الإضرار به عند ممارستها لأنشطتها الإنتاجية والخدمية ويمكن القول بوجه عام بأن موضوع المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية قد أصبح موضوع الساعة الآن لما له من أهمية وذلك بسبب ما تعانيه الكرة الأرضية من تلوث إضرار بها وفي ضوء ذلك أصبح هذا الموضوع مطلبا أساسيا في ظل منهجية إدارة الجودة الشاملة وجزء من رسالة المنظمات التي تطبق إما هذه المنهجية ويشير مصطلح المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية إلى مجموعة من التصرفات السلوكية المادية والمعنوية التي تتصل بقضايا عريضة تهم البيئة مثل التلوث ، الفقر، البطالة التضخم ،... إلخ

وطبقا لذلك فالمنظمة التي تساهم بممارستها في إحداث التلوث البيئي وسواء استخدام الثوابت الطبيعية وما شبه ذلك لا تقدر مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعيش في كفنها.

وخلاصة القول أن المنضمات لم تعد حرة في تصرفاتها تجاه البيئة ، بل يحكمها مسؤولية أخلاقية واجتماعية إما أن تكون طوعية نابعة من قناعة إدارتها أن البيئة لها دين عليها أو أن تكون إلزامه مفروضة بموجب قوانين داخلية أو خارجية دولية وفي ظل إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها وما تشتمل عليه من مفاهيم ، يتوقع زبائن المنظمة منها القيام بتصرفات أخلاقية تجاه لبيئة وذلك بإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وسعر مناسب والمحافظة على سلامة البيئة من التلوث لكي لا يقع ضرر على الصحة العامة .

وبالطبع هذا التوجه هو خير دعاية تقوم بها المنظمة لنفسها حيث ستحظى على رضا زبائنها وتقديرهم لها وثقتهم بها وقد راحت كبراء الشركات العالمة الأمريكية بوضع برامج لهذه الغاية نعرض ملخصا عنها على سبيل المثال وليس الحصر:

- تقديم خدمات ثقافية ومنح دراسية، تبرعات وإعلانات على شكل خطة سنوية يمكن إشراك المجتمع المحلي في وضعها

- إطلاع المجتمع على نشاط المؤسسة وممارستها

- السبل التي تستخدمها من أجل منع تلوث البيئة

- الالتزام بالصدق والأمانة في جميع تعاملات المنظمة مع الغير

- احترام القوانين وتشريعات الحكومية والدولية، وخاصة فيما يتعلق بأمور الصحة العمة والتلوث البيئي

- المحافظة على الثروات الطبيعية وعدم استخدامها الطبيعية وعدم استخدامها بشكل سيئ

- تقديم التبرعات للجمعية الخيرية

- تقديم الإعانات للبلدان الفقيرة

من خلال ما تقدم يمكن القول أن المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، جزء لا يتجزأ من رسالة المنظمة الجديدة وفلسفتها الجديدة ، ومطالب لتطبيقها .

وتمثل شركتا **تويوتـــا و جنرال موتور** لصناعة لسيارات نموذج ناجحة لتطبيق أسلوب فرق العمل حيث قسمتا العمال إلى فرق يتراوح عدد الفريق الواحد بين (0-1) أعضاء من أصحاب المهارات المتعددة أو المتنوعة ، بحيث تتاح الفرصة للعضو أن يمارس أكثر من مهارة ضمن فريقه . وللفريق اجتماعات دورية يناقشوا خلالها المشاكل ووضع الحلول لها ، ويدرسون كيف يمكن إحضار تحسينات على العمل والإنتاج، وقائد الفريق هو عضو كسار الأعضاء ، يتف صفة القيادة وقد نمت هاتان الشركتان لدى فرق العمل والإحساس والوقاية الذاتية ، وأكدت على مدى أهمية التعاون والاتصال المستمر بين أعضاء الفرق كعامل مهم في نجاح مهماتها

رابعا: اقتراحات وتوصيات

من خلال العمل الذي قمنا به حول المنهجية العلمية لإدارة الجودة الشاملة تم التوصل إلى بعض التصورات الخاطئة عن الجودة وأهم ميزات تنظيم الجودة :

1- التصورات الخاطئة عن الجودة:

1\1 التكاليف العالية: إن تخفيض نسب العيوب والمنتجات المرفوضة يعطي فائدة أكبر من تكاليف تنظيم الجودة.

1\2 الزيادة في العمالة: تحديد معايير إنتاجية أفضل وخفض أعداد المفتشين.

1\3 التضييق على العمال وخنق روح الإبداع: إن تنظيم الجودة لن يتحقق إلا بتثقيف العمال على أنهم هم الذين يبنون الجودة في المنتج وهم الذين يحسنون عمليات الإنتاج ويقومون بالأعمال التصحيحية لمعالجة العيوب الحاصلة في الإنتاج. إن تحقيق الجودة ليس أوامر عليا بل عملية تطور مستمر يقوم بها العاملون في المؤسسة ومهمة الإدارة هي تحفيزهم على القيام بذلك.

2- أما أهم ميزات تنظيم الجودة فهي:

2\1 إرضاء أكبر لحاجات ورغبات الزبائن المتزايدة باستمرار.

2\2 الاستغلال الأمثل للموارد الوطنية على أكمل وجه.

2\3 تحسين الإنتاج كماً ونوعاً.

2\4 خفض التكاليف.

2\5 لائمة العرض للطلب ورفع وتيرة التسويق.

2\6 الإقلاق من الخصومات التجارية.

2\7 تحسين بيئة العمل.

2\8 زيادة الأمان في العمل.

2\9 زيادة فرص التصدير.

التهمـــيش:

1- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ص 8 و9

2- المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة الأستاذ الدكتور عمر وصفي عقيلي ص 78

3- نفس المرجع ص 78

4- نفس المرجع ص 79

5- محاضرات الدكتور علي عبد الله تحولات و ثقافة المؤسسة ص3

6- نفس المرجع ص 4

7- المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة الأستاذ الدكتور عمر وصفي عقيلي ص 50

8- أساسيات ادارة الجودة الشاملة ص 51

9- نفس المرجع ص 52

10- محاضرات الدكتور علي عبد الله تحولات و ثقافة المؤسسة ص4

11- نفس المرجع ص 5،6

12- نفس المرجع ص 8

13- [1] المنهجية المتكاملة كتاب ص95

14- نفس المرجع ص 96

15- براعة الإدارة في الشركات الأمريكية تأليف روبرت ه و ويترمان، ترجمة الدكتور علاء عبد المنعم عبد القوي ص 25

16- نفس المرجع ص 26

17- المنهجية المتكاملة كتاب ص100

18- المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة الأستاذ الدكتور عمر وصفي عقيلي ص 113

19- نفس المرجع ص 113

20- نفس المرجع ص 114

21- نفس المرجع ص 115

22- براعة الإدارة في الشركات الأمريكية تأليف روبرت ه و ويترمان، ترجمة الدكتور علاء عبد المنعم عبد القوي ص 31

23- نفس المرجع ص 31

24- نفس المرجع ص 32

25-- تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكاليف اللاجودة من إعداد الطالبة قندور نوال مذكرة ماجستير ص 45

قــــــائمة المراجع:

الكتب:

1- إدارة الجودة الشاملةTQM و الايزو ISO مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع -2002-

عمان الأردن الدكتور حميد عبد النبي الطائي

2- أساسيات إدارة الجودة الشاملة ريتشارد و ويليامز الجمعية الأمريكية للإدارة مكتبة جرير الطبعة الأولى 1999

3- إدارة الجودة و خدمة العملاء ، خضير كاضم حمود ، عمان الأردن .2002

4- الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة الطبعة الثانية .1998

5- براعة الإدارة في الشركات الأمريكية تأليف روبرت ه- و ويترمان، ترجمة الدكتور علاء عبد المنعم عبد القوي ، الطبعة الأولى 1999، الدار الدولية للنشر و التوزيع

6- متطلبات تأهيل لشهادة الايزو ، خضير كاضم حمود عمان مكتبة اليقظة .2001

7- مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الدكتور عمر وصفي عقيلي ، دار وائل للطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى 2001.

مذكرات الماجستير:

1- تأهيل المنتجات التصديرية في إطار إدارة الجودة الشاملة ، من إعداد الطالب يوسف بو مدين تخصص التسيير ، مذكرة ماجستير تحت إشراف الدكتور عبد المجيد قدي ، دفعة .2001

2- تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكاليف اللاجودة من إعداد الطالبة قندور نوال مذكرة ماجستير ،تحت إشراف الأستاذ محمد صالح 2000-2001.

قائمة المجلات :

مجلة الدراسات المالية و التجارية العدد الثاني أكتوبر 1998، للدكتور علاء الدين عبد الغني، القاهرة

- محاضرات الدكتور علي عبد الله تحولات و ثقافة المؤسسة

- Système de management de la qualite

- www.google.com